

Magdalena Mielus

Koncepcje menadżerskie w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwie a interesariusze

*(The management concepts in the changes management in the
company and stakeholders)*

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianami, interesariusze, ekonomia oparta na wiedzy

Key words: changes management, stakeholders, economy based on knowledge

Wprowadzenie

Początek XXI wieku charakteryzuje uczestnictwo międzynarodowych przedsiębiorstw w coraz szerszej debacie na temat celu biznesu oraz jego roli w społeczeństwie. Różnorodni interesariusze wywierają na nie rosnący nacisk, aby zapewniały zarówno zysk akcjonariuszom, jak i większą wartość społeczną. Ma to istotny wpływ na sposób, w jaki przedsiębiorstwa postrzegają swoje relacje ze społecznością oraz na programy dotacji charytatywnych i inwestycji społecznych¹.

Przedsiębiorstwo XXI wieku może osiągnąć sukces w nowych warunkach organizacyjnych poprzez spełnienie kilku warunków²:

- upowszechnienie długotrwałej wizji przedsiębiorstwa w świadomości pracowników,

¹ T. Wołowicz, *Společná odpovědnost' podniktva novou formulou zaradzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 3, s. 5.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 90.

- integrację i spłaszczanie struktury organizacyjnej,
- globalizację działalności produkcyjnej, handlowej i usługowej,
- integrację sieciową poszczególnych funkcji z innymi firmami,
- rozwój informacji technologicznej,
- elastyczność i podatność na innowacje,
- nastawienie na jakość każdej czynności,
- nastawienie na zaspokajanie dążeń i żądań wszystkich partnerów.

Obecnie w rozwoju przedsiębiorstwa wyraźnie zaznacza się rola menadżera, od którego wymaga się wiedzy i umiejętności z różnorodnych, często z odległych od siebie dziedzin.

Zarządzanie zmianą to jedna z kluczowych kompetencji, którą muszą posiadać menadżerowie stojący na czele nowoczesnych organizacji. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że zarządzanie zmianą jest od lat jednym z priorytetów światowych firm i pochłania regularnie zarządy 60–80% międzynarodowych koncernów³. „Zarządzanie zmianą jest procesem, który należy dokładnie zaplanować z uwagi na różnorodność rodzajów zmian, wyników, do których one prowadzą, jak i wpływu, jaki mają na całość organizacji i ludzi je tworzących. Wiele zmian organizacyjnych kończy się niepowodzeniem, a przyczyny tego niepowodzenia mogą czasami tkwić w błędnej diagnozie i nieodpowiednim rodzaju zmiany, jaki usiłowano wprowadzić”⁴. Zmiany mogą mieć różnorodny charakter: strukturalny, procesowy, kulturowe i in.

W opracowaniu zostały poruszone problemy dotyczące znaczenia i wpływu menadżera w organizacji w kontekście różnorodnych zmian (zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym, zmiany podejścia do roli menadżera oraz zmiany odpowiedzialności wobec interesariuszy).

1. Wpływ środowiska na działalność menadżera

W 2006 roku B.R. Kuc syntetycznie ujął ogół przemian towarzyszących pracy menadżera, pisząc: „świat wchodzi w epokę drugiej rewolucji menedżerskiej, oznaczającej przejście do organizacji posttaylorowskiej. Zmienia się język, tworzą się nowe koncepcje, weryfikacji ulegają stare metody zarządzania. Język współczesnego menadżera wzbogacił się o pojęcia: wartości dla klienta, akcjonariuszy, personelu, wizji i kultury, wzrostu i kreatywności, przejęć, fuzji i aliansów, wyzwań, postępu i ryzyka, partnerstwa i kompetencji, nowoczesnych struktur wirtualnych.

³ A. Bilewicz, *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe*, [w:] *Sekrety skutecznej transformacji* – dodatek „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 3, s. 5.

⁴ D. Bourne, *Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem technik siatki repertuaru*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. nauk. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 503.

W sferze kierowania ludźmi pojawiły się: empowerment i coaching, a w zakresie metod i technik zarządzania: reengineering, benchmarking, outsourcing, downsizing, lean management i wiele innych. Wszystkie one i dużo więcej tworzą język i kulturę zarządzania nowoczesnymi organizacjami, dla których najważniejsze są: zysk i rozwój, zdobywanie przewagi konkurencyjnej i obniżanie kosztów, powiększanie udziału w rynkach i zwiększanie innowacyjności, nieustanne doskonalenie jakości i troska o satysfakcję klienta. Jak te wartości osiągnąć w świecie pełnym paradoksów i sprzeczności? Po okresie, kiedy wydawało się, że zarządzanie jest niekwestionowaną nauką, słychać zewsząd głosy, że jest ono przede wszystkim sztuką podejmowania szybkich, ryzykownych i trafnych decyzji, stanowiących istotę doskonałości w zarządzaniu”⁵.

Rodzaj przyjętej przez menadżera, lidera koncepcji zarządzania determinuje skłonność do podejmowania ryzyka, otwartość na zmiany, innowacyjność, wdrażanie nowych rozwiązań, a także podejście do interesariuszy. „Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że decyzje podejmowane przez współczesnych menedżerów zawierają mniej błędów, a odnoszone przez nich sukcesy mają podbudowę naukową (teoretyczną). Niewielu, jeśli ktokolwiek, kwestionuje przydatność teorii w trudnym procesie zarządzania. Wyraźnie rysują się trendy zmian: od instynktu do wiedzy; od prostoty do złożoności; od stabilności do zmienności; od pewności do ryzyka itd. [...] Z drugiej jednak strony, ze względu na zmienności otoczenia, utrudnione przewidywanie i tysiące innych obiektywnych i subiektywnych czynników, zarządzanie staje się bardziej niż kiedykolwiek intuicyjne. G. Gélínier pisze, że zarządzanie „nigdy nie było tak odległe od ulubionej przez F. Taylora *one best way* [jednej właściwej drogi – przyp. autora] jak dzisiaj”⁶.

Analizy dotychczasowych przemian zachodzących w środowisku naukowo-technicznym, przemysłowym, społecznym i innych wskazują na⁷:

- ograniczoność odpowiedzialności jednostkowej,
- wzrost znaczenia odpowiedzialności społecznej,
- ograniczony charakter odpowiedzialności za skutki,
- specyficzną rolę odpowiedzialności w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, gdzie jeszcze bardziej rozmywa się obraz odpowiedzialności jednostkowej, przy wzroście odpowiedzialności społecznej,
- wzrost znaczenia etyki w praktycznej działalności przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach międzynarodowych menadżerowie mają do odegrania

⁵ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 97.

⁶ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 20; Z. Cygan, L. Zacher. W., *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku* [w:] Jerzemowska M. (red. nauk.), *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002, s. 69.

⁷ B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa...*, *op. cit.*, s. 98; Z. Cygan, L. Zacher. W., *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002, s. 69.

nowe role. Są to: rola mistrza globalizacji, rola architekta procesu zarządzania wiedzą oraz rola konstruktora zarządzania talentami. Oznacza to większą aktywność menadżerów personalnych zarówno w procesie rekrutacji, jak i rozwoju menadżerów globalnych⁸.

Koncepcje menadżerskie podlegają ciągłej ewolucji i są dostosowywane do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji. Podejście do kierowania organizacją zależy w głównej mierze od poziomu organizacyjno-technologicznego, formy prawnej, rodzaju i zasięgu działalności oraz kultury organizacyjnej itd. Stanowi ono również odzwierciedlenie pewnych ogólnych tendencji występujących w otoczeniu.

2. Menadżer a zmiany

W trudnych czasach będą rozwijały się tylko te organizacje, które będą zarządzane przez wykazujących się mądrością menadżerów i które w swoich szeregach mają mądrych pracowników. Oczywiście wydaje się, że dziś bardziej niż kiedykolwiek indziej zaznacza się rola menadżera w rozwoju przedsiębiorstwa, od którego wymaga się wiedzy i umiejętności w zakresie⁹:

- innowacji,
- techniki,
- technologii,
- koncepcji (misji i wizji przedsiębiorstwa),
- działań interpersonalnych,
- umiejętności zarządzania, w tym zarządzania strategicznego,
- umiejętnego kształtowania stosunków międzyludzkich w procesie pracy,
- umiejętnego kształtowania form i zasad współpracy z otoczeniem,
- współczesnych metod gospodarowania,
- umiejętnego wykorzystywania doradców, ekspertów, a także wykorzystywania najnowszych osiągnięć nauki i techniki,
- promowania i wykorzystywania własnych prac badawczo-rozwojowych dla rozwoju działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Wymienione elementy uzupełnia lista zadań i funkcji, sprowadzających się do angażowania aktywności wszystkich członków organizacji, doskonalenia osiągnięć, oceniania, przeprowadzania benchmarkingu, integrowania, tworzenia zespołów, definiowania jakości z punktu widzenia klienta, kształtowania zachowań ludzi, planowania działań, wspierania rozwiązań ułatwiających komunikację, angażowania do współpracy dostawców, skracania cykli działania, tworzenia wizji

⁸ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 231.

⁹ Z. Cygan, L. Zacher, *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku...*, s. 76.

przyszłości, tworzenia wartościowych strategii, myślenia systemowego, wiązania przyjętego podejścia z wynikami, uprawomocniania współpracowników (empowerment), tworzenia systemów, osobistego angażowania się, upraszczania¹⁰.

P.F. Drucker pisze o liderze, który jest liderem zmian, zatem sprzyja im, podąża za nowością, innowacją oraz umiejętnie i efektywnie wykorzystuje zachodzące zmiany¹¹. Wymagania, jakie należy spełnić w takich warunkach, to:

- stworzenie polityki kreowania przyszłości,
- systematyczne wykorzystywanie metod szukania oraz możliwości przewidywania zmian,
- właściwy sposób wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- stworzenie polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji.

Elementami stanowiącymi barierę skuteczności działania zarówno pracowników, jak i przełożonych są wymienione atrybuty niepożądane w kolumnie pierwszej, a nim przeciwstawione zachowania pożądane wypełniające drugą kolumnę (tabela 1).

Tabela 1. Atrybuty zachowań

Niepożądane	Pożądane
Brak dystansu wobec siebie	Dystans do samego siebie
Zafałszowany obraz samego siebie i swego działania	Umiejętność „stawania w prawdzie” przed samym sobą
Patrzanie na problemy tylko z własnej perspektywy	Empatia
Nietolerancja wieloznaczności i braku zgody ze swoją opinią	Tolerancja, otwartość i traktowanie krytyki w kategoriach konstruktywnych
Ucieczka od refleksji	Przemyślane decyzje
Uprawianie myślenia życzeniowego	Myślenie oparte na realiach
Wyznawanie zasady osądzania	Zrozumienie innych i współdziałanie
Bezkrytyczność wobec swojej wiedzy i umiejętności	Krytyczność i pokora
Ferowanie sądów kategoriycznych i ostatecznych	Ostrożność i niewydawanie sądów, umiejętność przyznania się do popełnionego błędu

¹⁰ Opracowanie własne na podstawie J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania...*, s. 463.

¹¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa 2000, s. 73.

Niepożądane	Pożądane
Dążenie do osobistej popularności kosztem efektywności działania przedsiębiorstwa	Poczucie wspólnoty
Unikanie odpowiedzialności	Lojalność, szczerość, odpowiedzialność

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Apanowicz, *Znaczenie standardów moralnych w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002, s. 190.

Koncepcja menadżerska jest zwykle kompatybilna, stanowi konsekwencję ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Tradycyjne podejście wskazuje jako podstawową funkcję przedsiębiorstwa maksymalizację zysków. Trudno jednak formułować strategię, opierając się wyłącznie na tej funkcji. Natomiast misja przedsiębiorstwa będąca komunikatem skierowanym do szeroko pojętego otoczenia o rodzaju prezentowanej strategii zwykle zwraca uwagę na wartość bądź wartości, jakie osiągnie nabywca, decydując się na produkt danego przedsiębiorstwa. Zmiany występujące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji generują zmiany strategii oraz struktury (tabele 2 i 3).

Tabela 2. Główne trendy zmian w strategii

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Strategia bez określonej wizji	Strategia osadzona w dobrze określonej wizji
Zmiana to ryzyko	Zmiana to szansa
Znaczenie planowania	Znaczenie elastyczności, konkurencji opartej na szybkości reagowania oraz skracania czasu procesów rozwojowych (inżynieria symultaniczna)
Konkurowanie jakością i/lub ceną	Jednoczesne konkurowanie wszystkimi czynnikami: szybkością, serwisem, innowacjami, projektowaniem, wartością, jakością, ceną, szerokim docieraniem do klienta
Planowanie strategiczne scentralizowane, ilościowe, ujmowane w budżet	Tworzenie strategii wielodyscyplinarnych, opracowywanych w sposób partycypacyjny i zbliżony do procesów realnych

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Ograniczanie permanentnych pomiarów strategicznych do takich wskaźników, jak wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz wyniki finansowe	Istnienie wielu wskaźników strategicznych oraz tablic równowagi strategicznej
Koncentracja na wybranych dziedzinach działalności potwierdzonych wynikami sprzedaży lub eksternalizacja funkcji	To, co wczoraj i dziś, ale uzupełnione pozbywaniem się tych rodzajów działalności, które nie przynoszą efektu synergii
Strategia poprawiania produktywności i zysków przez zmniejszanie rozmiarów, dokonywanie cesji, minimalizowanie zaangażowanych środków	Poszukiwanie rozwoju za pomocą nowych sposobów, takich jak wzrost, integracja działalności, namnażanie
Strategia reagowania na zamiany w otoczeniu, potrzeby klientów i zachowania konkurentów	To, co wczoraj i dzisiaj plus nastawienie proaktywne: zmienianie reguł gry, nowe specjalności, rewolucje sektorowe, „podbój przyszłości”
Strategiczne łączenie w jedną całość takich metod, jak TQM, reengineering, redukcja kosztów, wojny cenowe	Poszukiwanie oryginalnych strategii droga myślenia kreatywnego i nowych podejść strategicznych w celu uniknięcia konkurencji frontalnej
Tworzenie wartości w procesie produkcji	Przemieszczanie tworzonej wartości „w przód” łańcucha, tworzenie wartości procesie dystrybucji, tworzenie wartości poprzez nowe formy dystrybucji
Dzielenie się wartością przez producentów	Unikanie pośrednictwa, zarządzanie własną dystrybucją
Strategiczna koncentracja na linii produkty – rynki – usługi	To, co wczoraj i dzisiaj plus strategia kluczowych kompetencji
Doktryny strategiczne oparte na analizach rynku, klientów, konkurentów, dostawców, relacji sił, wnoszonej wartości itp.	To, co wczoraj i dzisiaj plus analiza zasobów przedsiębiorstwa
Samodzielne opracowywanie strategii przez przedsiębiorstwo	To, co wczoraj i dzisiaj plus strategię współewolucji i ekosystemów (przedsiębiorstwo jako część szerszego ekosystemu)
Zakładanie, że zyski są pochodną relacji sił między przedsiębiorstwem a jego klientami, dostawcami i konkurentami (niewchodzenie w sojusze z konkurentami)	Koncepcja przedsiębiorstwa rozległego, partnerskie stosunki z klientami i dostawcami, alianse i współpraca z konkurentami, koncepcja kooperacji (konkurencja połączona ze współpracą)

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Trudności w zarządzaniu aliansami, które zawiera się tylko w wyjątkowych przypadkach	Alianse stają się powszechnym i często koniecznym rozwiązaniem strategicznym
Fuzje i przejęcia są rzadkością, a ich efekty bywają zniechęcające	Fuzje i przejęcia stają się coraz powszechniejsze, a zarządzanie zintegrowaną działalnością staje się coraz bardziej profesjonalne
Strategie, krajowe, regionalne i międzynarodowe	Strategie stają się coraz bardziej globalne, możliwe ich lokalne adaptacje
Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne traktowane jako narzędzie produkcji i zarządzania niemające większego znaczenia strategicznego	Nowe technologie informacyjne i komunikacyjne stają się istotnym elementem każdej strategii oraz instrumentami marketingu, sprzedaży i rentowności opartymi na ponownie zdefiniowanej formule specjalności
Odrębne traktowanie strategii i organizacji	Integrowanie strategii i organizacji na bazie wizji i strategii organizacyjnej
Wielcy przedsiębiorcy mają przewagę we wszystkim z wyjątkiem reaktywności, mali zaś zajmują nisze rynkowe; innowacje są często dziełem nowych przedsiębiorców, a zatrudnienie w małych i średnich przedsiębiorstwach wzrasta	Lider bierze wszystko i zajmuje wszystkie nisze rynkowe dzięki rozprzestrzenianiu swoich produktów, skupieniu uwagi na konkurencji, wykupywaniu małych, innowacyjnych przedsiębiorstw

Źródło: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 122–123.

Analiza zmian zawartych w tabeli 2 nasuwa wnioski, że znikają pewne problemy, które występowały kiedyś, a na ich miejsce pojawiają się nowe, związane wyborami, jakich dokonują decydenci. Wybory stanowią konsekwencję przeprowadzanych subiektywnych rachunków zysków i strat.

Tabela 3. Główne trendy zmian w strukturze

Wczoraj i dziś	Dzisiaj i jutro
Początek przechodzenia od struktury hierarchicznej do organizacji sieciowej	Upowszechnianie się struktur płaskich i organizacji sieciowej
Początki sieci informatycznych	Upowszechnianie się intranetów, ekstranetów oraz korzystania z internetu

Wczoraj i dziś	Dzisiaj i jutro
Władza oparta na przychwytywaniu i zatrzymywaniu informacji	Możliwości wpływania na innych związane z tworzeniem i rozpowszechnianiem informacji użytecznych dla jak największej liczby członków organizacji
Utrzymywanie fizycznych kontaktów z klientami poprzez agencje, punkty sprzedaży, przedstawicielstwa	Utrzymywanie kontaktów z klientami poprzez sieci wirtualne, konkurujące lub współistniejące z różnymi formami kontaktów fizycznych
Wzrastająca obfitość informacji potrzebnych i bezużytecznych, dostępnych lub krążących w sieci	Procesy i programy sortowania i selekcjonowania informacji użytecznych. Pojęcie sieci informatycznej o wysokiej wartości dodanej
Zmniejszenie liczby dostawców i relacji klient – dostawca	Organizacyjne i informatyczne sposoby tworzenia sieci powiązań międzyorganizacyjnych. Upowszechnianie się koncepcji przedsiębiorstwa rozległego
Dokonywanie fuzji i przejęć oraz zawiązywanie aliansów	Wzrost liczby fuzji, przejęć i aliansów, rozwój teorii zarządzania partnerskimi stosunkami i aliansami
Zmniejszające się uzależnienie od dostawców; „klient nasz pan” wpływa na dostawcę (przez zabezpieczanie jakości, obniżanie cen itp.)	„Niewidzialna ręka” jest zastępowana przez współzależności, współewolucję oraz kompetycję (konkurencję połączoną ze współpracą)
Globalna obecność wymaga fizycznego lokalizowania działalności w wielu miejscach	Dzięki internetowi globalna obecność staje się możliwa także w formie wirtualnej

Źródło: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 425–426.

Zdaniem M. Beera i N. Nohrii, celem każdej zmiany inaczej nazwanej w literaturze transformacją jest realizacja wymiernych celów ekonomicznych lub kulturowych. W zależności od tego, które z tych czynników przeważają, zmiany mają twardy lub miękki charakter bądź tworzą model mieszany¹² (tabela 4).

¹² A. Bilewicz, *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe...*, s. 8.

Tabela 4. Teorie zmian w organizacji według M. Beera i N. Nohrii

Aspekt zmian	Teoria E	Teoria O	Teoria MIESZANA
Cele	Maksymalizacja zysków udziałowców	Rozwój potencjału organizacyjnego	Otwarte stawienie czoła sprzecznościom pomiędzy krótkoterminowymi celami ekonomicznymi a budowaniem organizacji zdolnej do długoterminowego rozwoju
Przywództwo	Odgórne zarządzanie zmianami	Wyzwalanie inicjatyw oddolnych	Kierownictwo ustala kierunek działań, ale stara się także angażować pracowników do aktywnego uczestnictwa w transformacji
Ukierunkowanie	Koncentracja na strukturach i systemach	Kształtowanie kultury organizacyjnej: zachowań i postaw pracowników	Równoległy nacisk na elementy twarde (struktury i systemy) oraz miękkie (kultura organizacyjna)
Procesy	Planowanie i opracowywanie programów	Eksperymentowanie i ewolucja w miarę pozyskania informacji i umiejętności	Planowanie, które dopuszcza spontaniczne inicjatywy oddolne
System motywacyjny	Motywowanie przez bodźce finansowe	Motywowanie przez budowanie atmosfery zaangażowania – płaca jako godziwy ekwiwalent za wkład pracy	Bodźce są stosowane w celu ugruntowania, a nie inicjowania zmian
Pomoc konsultantów	Konsultanci analizują problemy i opracowują rozwiązania	Konsultanci wspierają zarząd w wypracowywaniu własnych rozwiązań	Konsultanci są traktowani jako dodatkowe zasoby wspierające zmiany. Pracownicy (nie tylko zarząd) wykorzystują potencjał intelektualny konsultantów jako narzędzie poszukiwania własnych rozwiązań

Źródło: A. Bilewicz, *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe*, [w:] *Sekrety skutecznej transformacji* – dodatek „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 3, s. 8.

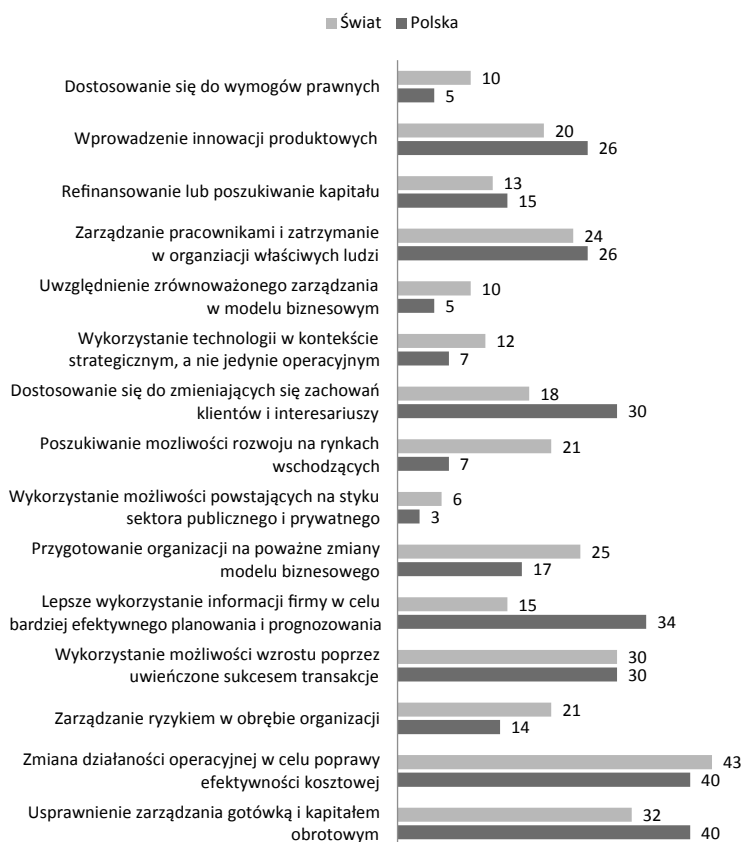
Z badań przeprowadzonych przez KPMG na początku 2012 r. na próbie blisko 3 tysięcy światowych liderów biznesu z 31 krajów, w tym ponad 100 z Polski, wynika, że „usprawnienia w obszarze zarządzania kapitałem obrotowym oraz poprawa efektywności kosztowej są dziś według top menedżerów kluczowymi priorytetami dla ich przedsiębiorstw. [...] Co czwarty uczestnik badania wskazał jako priorytet przygotowanie organizacji na poważne zmiany modelu biznesowego, podczas gdy ten priorytet uwzględniło zaledwie 17% polskich respondentów. [...] Reaktywny sposób myślenia respondentów z Polski potwierdzają wyniki pytania dotyczącego dostosowywania się do zmieniających się zachowań konsumentów oraz udziałowców, dostawców i partnerów handlowych. Jest to dziś priorytet dla 30% respondentów z Polski, podczas gdy na świecie odsetek ten wyniósł 18%”¹³. Z przytaczanych badań wynika również, że polscy zarządzający od dwóch dekad działają niezwykle dynamicznie w zmieniającym się otoczeniu rynkowym i są w większym stopniu przyzwyczajeni do częstych wahań nastrojów konsumentów niż ich odpowiednicy w innych regionach świata, biorący udział w badaniu. Polscy liderzy zauważyli, że konsumenci w Polsce reagują na światowe zawirowania stosunkowo spokojnie, ale dostosowują swoje zachowania do panujących realiów relatywnie szybko. Dlatego elastyczność organizacji i umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków może dać przedsiębiorstwu istotną przewagę konkurencyjną. Zawodzić może tylko wynik badania dotyczący zrównoważonego zarządzania w modelu biznesowym (Polska 5%, świat 10%) i wykorzystywania możliwości na styku sektora prywatnego i publicznego (Polska 3%, świat 6%)¹⁴.

Wiele zachowań menadżerów można rozwinąć, biorąc pod uwagę etap dojrzałości menadżera w sprawowaniu obecnej funkcji. Menadżerowie przyjmujący postawę integratorów doskonale zdają sobie sprawę z tego, że elastyczność jest niezbędna, jednak nie decyduje ona o charakterystycznych zachowaniach. Muszą oni wykazywać się elastycznością, lecz równocześnie budować otoczenie, które będzie źródłem wsparcia ich potrzeb w zakresie rozwoju. „Równowaga między właściwym rozumieniem osobistych potrzeb rozwojowych a radzeniem sobie z czynnikami decydującymi o zdrowej sytuacji w otoczeniu zapewnia rzeczywistą siłę napędową do podejmowania działań na rzecz rozwoju przywództwa przez integrację”¹⁵.

¹³ M. Grabarek, W. Stopka, A. Bernatek, *Priorytety biznesowe menedżerów wyższego szczebla*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2012, s. 22.

¹⁴ *Ibidem*, s. 22–23.

¹⁵ E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 257–258.



Wykres 1. Priorytety biznesowe top menadżerów (dane w %)

Źródło: M. Grabarek, W. Stopka, A. Bernatek, *Priorytety biznesowe menadżerów wyższego szczebla*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2012, s. 22.

Właściwe przygotowanie menadżera do pełnienia tej roli wymaga¹⁶:

- zrozumienia realnej organizacji – realna organizacja nie rządzi się takimi samymi prawami jak formalna. Niemniej jednak można opracować jej plan i przekształcić w taki sposób, by uzyskać mapę, w jaki sposób się po niej poruszać. Jest to ważne, ponieważ dzięki temu menadżerowie łatwiej poznają otoczenie, które przyjdzie im budować,
- znalezienia luki między organizacją formalną a realną – co pozwala na uświadomienie sobie, jakie wyzwania i możliwości stoją przed menadżerami,
- oceny wywieranego wpływu – niezależnie od tego, czy osiąga się sukces, czy ponosi porażkę, wywiera się wpływ na innych, co – przy odpowiednim stopniu

¹⁶ *Ibidem*, s. 259–260.

przejrzystości zamierzeń – daje innym okazję do zaangażowania. W ten sposób zyskuje się możliwości nie tylko własnego rozwoju, lecz także kształtowania otoczenia wokół siebie,

- rozwinęcia zachowań typowych dla przywództwa przez integrację – za pomocą strategii radzenia sobie z własnymi słabymi stronami przy równoczesnym uwydatnianiu największych atutów i rozwijaniu ich,
- budowania wspierającego otoczenia – o możliwościach rozwoju bardzo często decyduje właśnie otoczenie. Zapewniając, że w organizacji uznaje się jej wymiar realny stwarza się sobie warunki dla trwałego rozwoju.

Mądrość menadżera może przejawiać się w przyjęciu postawy facylitatora, która jest poważnym wyzwaniem. „Należy pamiętać, że zadaniem facylitatora nie jest likwidowanie czy łagodzenie trudności tkwiących w samej naturze procesu uczenia się i rozwoju, gdyż jest to zadanie praktycznie niewykonalne. Przeciwnie, rolę profesjonalnego facylitatora jest konfrontowanie uczestników z różnymi trudnymi sytuacjami (m.in. konfliktami, kryzysami, trudnymi do rozwiązania zadaniami) i stwarzanie im możliwości rozwijania się dzięki takim właśnie wyzwaniom. Ważne jest zatem, aby facylitator przejawiał pełną i głęboką wiarę w potencjał rozwojowy człowieka, tkwiący immamentnie w jego naturze. [...] Podjęcie tej niełatwej roli facylitatora jest jednym z wielu ważnych wyzwań stawianych menedżerom przez współczesne organizacje”¹⁷.

Dobrym przykładem cech, jakie prezentował menadżer, był szef Działu, zatrudniony w przedsiębiorstwie braci Michelin: „starszy pan, bez żadnego dyplomu, który wiele lat przepracował w firmie i którego wszyscy szanowali. Posiadał on przede wszystkim znakomitą znajomość ludzi i zdrowy rozsądek”¹⁸. Współczesny model menadżera odbiega od opisanego jednak niezmienną kompetencją, jakiej oczekuje się od osoby pełniącej taką funkcję, jest znajomość ludzi i zdrowy rozsądek. Idealnie byłoby, gdyby potrafił również zyskać szacunek wynikający z autorytetu osobistego, a nie formalnego. Niestety menadżerowie często są pozbawieni tych cennych cech.

Według A. Sajkiewicz „efektywność zarządzania staje się bardziej uzależniona od kierowania ludźmi, wiedzy, rozpoznania przez kierowników kluczowych zadań firmy i od przestrzegania zasady harmonizacji interesów pracodawców i pracowników”¹⁹. Przyjmując szerszy kontekst niniejszego opracowania, harmonizacja interesów powinna dotyczyć także dalszych kręgów interesariuszy pozostających w różnych relacjach z organizacją, łącznie z tzw. „milczącym interesariuszem”²⁰, jakim jest środowisko naturalne.

¹⁷ W. Świątek, *Menedżer jako facylitator*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5 (57), s. 48.

¹⁸ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 70.

¹⁹ A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 112.

²⁰ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 249.

Motywacja do pracy ma źródło w zaspokojeniu najważniejszych potrzeb pracownika. Aby móc je adekwatnie zaspokoić, menadżer powinien znać dobrze różne potrzeby swoich podwładnych. W badaniach opublikowanych w 2005 roku, których autorami są J. Mądry, A. Niemczyk, R. Szczepanik, stwierdzono, że najbardziej w sferze motywacji pozamaterialnej pracowników motywuje kombinacja dwóch czynników²¹:

- oferowanie im możliwości rozwoju (m.in. poprzez szkolenia, coaching, awans, udział w nowych i ciekawych projektach, studia podyplomowe),
- gwarantowanie im poczucia bezpieczeństwa (stwarzanie im pewności zatrudnienia, przewidywalności zdarzeń itp.).

M. Kosewski tak wypowiedział się na temat motywacji ludzi do pracy: „W pracy ludzie mogą w sposób uprawniony zaspokoić tylko dwie potrzeby: korzyści osobiste – muszą zarobić pieniądze na życie, oraz potrzebę własnej wartości i godności. Innych potrzeb w pracy po prostu nie da się zaspokoić. Praca jest wykonywaniem zadań zespołowych, z których firma musi uzyskać dochód, a jej pracownicy zarobić i czuć się godnie”²². Jakże w związku z tym pojawiają się zadania dla menadżera? Menadżer „powinien unikać najczęściej popełnianego błędu – zarządzania pracownikami przez system materialnych kar i nagród, czyli metodą »kija i marchewki«. Powinien unikać przekonania, że zarządzanie sprowadza się do kontroli, karania i nagradzania materialnego”²³. Zachowania wynikające z potrzeb godności i korzyści stanowią odpowiednik dwóch rodzajów regulacji stosunków człowieka z otoczeniem – przystosowania i działania²⁴. Praktyka dostarcza przykładów, gdzie realizacja potrzeb godności i korzyści osobistych pracowników nie jest realizowana. Menadżerowie skupiają się na zaznaczaniu swojej władzy, podkreślaniu swojej roli, a brakuje im skromności i pokory.

E. Gobillot uznaje, że motywację każdy człowiek ma w sobie – zadaniem przywódcy jest do niej dotrzeć. „Każda istota ludzka ma motywację i jest gotowa się zaangażować. Ludzie mają w sobie pokłady energii, którą chętnie przeznaczają na realizację każdego zadania, pod warunkiem że ma ono ścisły związek z ich własnymi celami. Zadanie przywódców polega na sięgnięciu do zasobów tej energii poprzez poznanie czynników, które mobilizują do działania każdego z ich interesariuszy”²⁵. Ten sam autor dodaje, iż organizację należy traktować jako społeczność jednostek, które dążą do współtworzenia, a nie jak zbiór ludzi czekających na osiągnięcie wyników. „Traktowanie ludzi jako zasobów [...], które odgrywają rolę tylko w tworzeniu produktu lub usługi, przyczynia się do zmniejszenia potencjalnego poziomu zaangażowania. Rolą przywódców jest budowanie organi-

²¹ W. Świątek, *Menadżer jako facylitator...*, s. 50.

²² *Zamiast kija i marchewki*, wywiad z prof. M. Kosewskim, „Magazyn Pracowników PKO BP”, luty 2008, s. 18.

²³ *Ibidem*.

²⁴ M. Kosewski, *Wartości, godność i władza*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 32.

²⁵ E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi...*, s. 50.

zacji, która stwarza jednostkom możliwości zaangażowania się w proces tworzenia znaczenia”²⁶.

Długoterminowym celem każdej instytucji jest zapewnienie kontynuacji jej działań. Liderzy zmian są do nich przystosowani. Niemniej jednak organizacje, których są członkami, muszą zadbać o kontynuację swojego istnienia na rynku. Zmiana i kontynuacja stanowią raczej przyciągające się bieguny niż przeciwieństwa. Równoważenie zmiany i kontynuacji wymaga stałego dostępu do informacji. Niesolidna, niepełna informacja wywołuje negatywne skutki w procesie kontynuacji i współpracy. Próba kreowania przyszłości jest bardzo ryzykowna. Jednak podjęcie tego ryzyka jest mniej niebezpieczne niż wstrzymanie się od działania²⁷. K. Oblój trafnie określił menadżerów będących inicjatorami zmian, że „mieli odwagę myśleć o wyzwaniach, o których inni szefowie bali się nawet wspominać, oraz marzyć o osiągnięciach będących pozornie poza zasięgiem kogokolwiek”²⁸.

3. Menadżer a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR)

Organizacje o charakterze gospodarczym nie wyzbyły się traktowania ich jako części społeczeństwa i dostrzegają swoje zobowiązania jako instytucji w równej mierze o charakterze społecznym, jak i gospodarczym. Poszukiwanie równowagi między społecznym a ekonomiczno-gospodarczym wymiarem przedsiębiorstwa jest ważnym wyzwaniem dla menadżerów, gdyż wypełnianie ekonomicznej roli firmy i motywacja pracowników staje się podstawą do realizowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa²⁹.

Literatura traktująca o społecznej odpowiedzialności organizacji prezentuje poglądy zarówno zwolenników, jak i przeciwników tej koncepcji. Zdecydowanym przeciwnikiem propagowania CSR jest M. Friedman, który uważa, że istnieje tylko jeden rodzaj odpowiedzialności ze strony świata biznesu – wykorzystywać swe zasoby i podejmować działalność w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regułami gry [...] i przyjmować otwartą i wolną konkurencję, bez podstępów i oszustw, rozwiązywanie problemów społecznych powinno się pozostawić zaangażowanym w to osobom i instytucjom rządowym³⁰.

Jedna z definicji pojęcia interesariusze brzmi: „to każda grupa (osoba), która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja realizując swoje cele”³¹.

²⁶ *Ibidem*, s. 50.

²⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku...*, s. 91–94.

²⁸ K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997, s. 136.

²⁹ K. Sołkiewicz, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako przejaw zarządzania europejskiego*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2010, t. 2(38), s. 139.

³⁰ *Ibidem*, s. 145.

³¹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju...*, s. 46. za: R.E. Freeman,

Zmiana odpowiedzialności wobec interesariuszy jest konsekwencją przyczyn, które można zaszerzować do dwóch grup. Pierwsza grupa czynników to te wynikające ze zmiany wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji. Druga grupa czynników wynika ze zmiany warunków zewnętrznych. Bycie odpowiedzialnym stanowi wielkie wyzwanie menadżerów XXI wieku i wynika z przekonania, „iż rozwój firmy w długim okresie czasu zależy od jakości zaspokajania potrzeb społecznych w sposób równoważący interesy wszystkich grup interesariuszy, tak w wymiarze ekonomicznym, społecznym, jak i ekologicznym”³².

Powodami, dla których przedsiębiorstwa sięgają do kierowania się zasadami społecznej odpowiedzialności, są czynniki zawarte w tabeli 5.

Tabela 5. Przyczyny wprowadzania idei społecznej odpowiedzialności w organizacjach

Przyczyny	Opis
Społeczne	Wyrażające się w szczególnej trosce o ludzi
Kulturowe	Stanowiące konsekwencję powstawania kultury dbałości i odpowiedzialności za środowisko oraz kształtowania świadomości i utrwalanie wizerunku organizacji włączających się w tego rodzaju akcje społeczne
Ekologiczne	Związane z troską o ochronę środowiska naturalnego oraz ograniczaniem szkodliwych emisji i oddziaływań
Środowisko naturalne	Związane z troską o ochronę środowiska naturalnego oraz ograniczaniem szkodliwych emisji i oddziaływań
Marketingowe	Poprzez dostrzeganie potrzeb klientów i kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji
Finansowe	W postaci wydatków na realizację celów spójnych z troską o ludzi i środowisko, partycypacji w inicjatywy wpisujące się w strategię organizacji i wspieranie wizerunku
Technologiczne	Tworzenie, nabywanie i wykorzystywanie właściwych technologii
Innowacyjne	Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań sprzyjających trosce o ludzi i środowisko
Informacyjne	Związane ze zdolnościami pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania, analizy i oceny, bezpieczeństwa i udostępniania informacji
Organizacyjne	Przystosowanie i otwartość na wprowadzane zmiany, a także kreowanie prostych i elastycznych struktur

Źródło: opracowanie własne.

Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston 1984.

³² T. Wołowicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa...*, s. 5.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) jest szczególnym rodzajem zmiany, na jaką decyduje się organizacja w myśl definicji Komisji Europejskiej, iż „jest dobrowolnym włączeniem przez firmy celów społecznych oraz ochrony środowiska do działalności handlowej oraz stosunków handlowych z różnymi podmiotami”³³. Komisja podkreśla również, że programy CSR przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju Unii Europejskiej (UE). Nadto programy te mają pozytywny wpływ na zarządzanie i konkurencyjność przedsiębiorstw przede wszystkim w zakresie³⁴:

- globalizacji handlu, która powoduje, że przedsiębiorstwa prowadzą działalność oraz ponoszą odpowiedzialność za granicą, w tym w krajach rozwijających się,
- uwrażliwienia konsumentów na wizerunek oraz reputację przedsiębiorstw,
- uwzględnienia strategii CSR przez instytucje finansowe oraz przez inwestorów w celu oceny czynników ryzyka oraz sukcesu przedsiębiorstw,
- możliwości wykorzystywania strategii CSR w celu rozwijania kompetencji pracowników.

Z przeprowadzonych w 2007 roku w Polsce badań wynika, że 15% firm w pełni realizuje założenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Wiele firm prowadzi w sposób nieświadomy działania wpisujące się w strategię CSR³⁵. Do zalet związanych z wprowadzeniem społecznej odpowiedzialności biznesu zalicza się³⁶:

- pozytywny wpływ zarówno na zrównoważony rozwój społeczny, jak i rozwój przedsiębiorstw,
- tworzenie dobrego podłoża dla rozwoju innowacji, działania CSR wspierają opracowywanie produktów i procesów innowacyjnych,
- otwieranie nowych rynków przed przedsiębiorstwami,
- przyciąganie i pomoc w utrzymaniu najlepszych pracowników,
- redukcję ryzyka wystąpienia problemów prawnych,
- zmniejszanie kosztów ubezpieczeń,
- mniejsze zużycie energii i redukcja ilości odpadów,
- myślenie długofalowe, na którym opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu.

Wymienione zalety wydają się zamierzeniami przyszłości, szczególnie gdy głównym problemem wielu przedsiębiorców i menadżerów jest walka o przetrwanie organizacji.

Ideą prowadzenia odpowiedzialnego biznesu jest dbałość o zaspokojenie potrzeb interesariuszy. Dowodem na znaczenie interesariuszy dla organizacji są

³³ <http://europa.eu> (dostęp: 01.03.2012).

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ M. Sikora, *CSR w Polsce – Forum UNDP*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6 (58), s. 115–116.

³⁶ *Ibidem*, s. 116.

elementy uwzględniane w pomiarze kapitału intelektualnego, takie jak: kapitał ludzki (w postaci pracowników) czy kapitał kliencki.

Wielu autorów podkreśla, że coraz częściej współdziałanie podmiotów na różnych płaszczyznach będzie wymagało przyjęcia, wprowadzenia i realizacji idei partnerstwa³⁷. Jest to wynikiem założeń gospodarki opartej na wiedzy, gdzie utrzymywanie relacji partnerskich z różnymi grupami interesariuszy staje się koniecznością z punktu widzenia dalszego funkcjonowania i rozwoju. Przyjmuje się wiele typologii interesariuszy, grupowanych z punktu widzenia różnorodnych kryteriów. Jedna z takich typologii zawiera się w tabeli 6.

Tabela 6. Filary organizacji służącej otoczeniu

	I FILAR	II FILAR	III FILAR
Charakterystyka	Oczekiwania różnych grup interesów przedsiębiorstwa, zakładając ich spełnienie zgodnie z istotą i warunkami realizacji tych oczekiwań	Regulatory będące zbiorem zasad i mechanizmów służących zapewnieniu realizacji oczekiwań udziałowców	Adaptacja przedsiębiorstwa, wyrażając się w jego odpowiedziach na oczekiwania udziałowców i reagowaniu na stosowne regulatory
Elementy składowe	właściciele, akcjonariusze, rząd, związki zawodowe, ruchy społeczne, społeczności lokalne i regionalne, klienci, inwestorzy	nadzór korporacyjny (Corporate Governance), presja społeczna, rynek	kreowanie zaufania, profesjonalizm, rynek

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 215–216; T. Wołowicz, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 3, s. 8.

Interesariusze to kapitał firmy – traktowani są przez coraz więcej organizacji jako kapitał, który może decydować o regresie bądź rozwoju organizacji.

Umieździarnarodowienie gospodarek wymaga uwzględniania elementów kształtujących wizerunek organizacji. A. Chodyński wyraził pogląd, że współczesne

³⁷ M. de Lurdes Veludo, D.K. Macbeth, S. Purchase, *Partnering and relationship within an international network context*, „International Marketing Review” 2004, t. 21, 2, s. 145.

koncepcje rozwoju przedsiębiorstw i nowe rozwiązania form działalności gospodarczej z uwzględnieniem aspektów ekologicznych wymagają poszerzonej analizy interesariuszy, uwzględniającej takie zagadnienia jak³⁸:

- traktowanie interesariuszy jako zasobu przedsiębiorstwa, co ma znaczenie strategiczne, z uwagi na między innymi możliwości dostarczania przez interesariuszy wiedzy (w tym ekologicznej), a także specyficzny sposób realizacji zamierzeń firmy przez sieci powiązań,
- traktowanie zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa, opartych na powiązaniach interesariuszy, a także odnoszących się do aspektów ekologicznych, które mogą wpływać na przewagę konkurencyjną,
- wpływ interesariuszy na decyzje związane z maksymalizacją zysku; świadome, proekologiczne zachowania interesariuszy powinny zmierzać do rezygnacji z maksymalizacji krótkoterminowych korzyści ze szkodą dla środowiska naturalnego,
- rozpatrywanie długotrwałości relacji i pojęcie wartości interesariusza w czasie,
- pojęcie interesariusza w organizacji sieciowej, w tym wirtualnej,
- zmiany struktury i zachowań interesariuszy w zależności od cyklu życia przedsiębiorstw,
- zachowania interesariuszy w sytuacjach kryzysowych i trwałość wyznawanych przez nich wartości, także ekologicznych,
- interesariusze jedno- i wielokrotni,
- zaufanie między interesariuszami, co znajduje swoje odzwierciedlenie przy tworzeniu kapitału społecznego interesariuszy,
- oddziaływanie interesariuszy, różne formy działalności gospodarczej (typowe przedsiębiorstwo, grupa kapitałowa, powiązania sieciowe), a także wewnętrzna sieć interesariuszy powiązanych z różnymi strategicznymi jednostkami biznesu w korporacji,
- analiza luk między wkładem możliwym do realizacji a dostarczaniem przez interesariusza; luka może dotyczyć również oferty między wartością oczekiwaną a otrzymywaną przez interesariusza ze strony przedsiębiorstwa,
- oddziaływanie interesariuszy na podstawie tworzonego kapitału społecznego na poziomie przedsiębiorczości, także ekologicznej, nie tylko poszczególnych podmiotów gospodarczych, ale także regionu,
- zmienność ról poszczególnych interesariuszy (np. pracownicy są częścią społeczności lokalnej, a także klientami i w każdej z tych ról mogą mieć oczekiwania proekologiczne),
- tworzenie na wyższych poziomach powiązań interesariuszy pochodzących z różnych grup (np.: pracownicy wielu firm tworzą stowarzyszenia konsumenckie o reprezentacji globalnej czy regionalnej); angażowanie się w działalność proekologicznych organizacji non profit nawet o zasięgu globalnym,

³⁸ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju...*, s. 248–249.

- pojęcie przyszłego interesariusza w kontekście odpowiedzialności międzypokoleniowej, wiążące się z koncepcją ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Aby współczesnemu przedsiębiorstwu zapewnić przetrwanie i rozwój, jego menadżerowie muszą posiadać odpowiednią i dostateczną wiedzę, znać trendy regionalne i światowe, umieć perspektywicznie myśleć i strategicznie działać. Jak podkreślają Z. Cygan i L.W. Zacher, badania przeprowadzone w tym zakresie wykazują z jednej strony duże chęci menadżerów do zgłębiania wiedzy, ale z drugiej strony ujawniają u wielu menadżerów poważne braki wiedzy dotyczącej zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem³⁹.

Podsumowanie

Menadżer jest jedną z najważniejszych osób wpływających na motywację pracowników do pracy, a co za tym idzie na sprawność i skuteczność działania. Wydaje się, że współcześnie koncepcja menadżerska nie jest swobodnym wyborem, ale wymogiem sprostania wyzwaniom stojącym przed organizacjami. Możliwość stosowania współczesnego stylu kierowania warunkowana jest otwartością podwładnych na transformację własnych zachowań, a także zaufaniem do menadżera wynikającym z przeświadczenia, iż zmiana gwarantuje przetrwanie i rozwój organizacji. Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa pracownikom jest również jednym z ważniejszych elementów.

Kierowanie jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces kierowanie polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz dopomożenie w ustaleniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość kierowanie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom postrzeganim jako menadżerowie (kierownicy).

Menadżerowie, zainteresowani opanowaniem sztuki radzenia sobie ze zmiennością, dotyczącą organizacje, w których pracują, powinni wiedzieć, że proces uczenia się jest długotrwały i towarzyszą mu zarówno sukcesy, jak i porażki. Radzenie sobie ze złożonością i zmiennością wymaga pokory względem swoich kompetencji, bo to, co kiedyś zaprowadziło nas do sukcesu, wcale nie musi stanowić reguły w przyszłości. Zmiany powodują, iż powielanie ówczesnie trafnych decyzji może być błędem. Wymaga to zatem ciągłego procesu weryfikowania swojej wiedzy, doskonalenia umiejętności, nabywania nowych kompetencji i niepopadania w schematy postępowania. Takie podejście wymaga pracy nad sobą (zarówno w wymiarze intelektualnym, jak i emocjonalnym), umiejętności znoszenia barier

³⁹ Z. Cygan, L.W. Zacher, *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku...*, s. 71.

mogących powstawać na linii menadżer – pracownicy, elastyczności, akceptacji, ale i zdecydowania oraz nieugiętości w ważnych sprawach.

Przyszłościowy kierunek kształtowania kompetencji kadry kierowniczej może być zróżnicowany w zależności od specyficznych warunków istniejących w przedsiębiorstwie. Przewodnią myślą jest ich praktyczna przydatność. Od menadżerów wymaga się kompetencji determinowanych treścią pracy na ich stanowiskach⁴⁰. „Właściwe kompetencje menedżerów przesądzają dalsze losy firmy. Nie chodzi tylko o to, aby byli oni przygotowani do podejmowania decyzji pod kątem zwiększenia sprzedaży, ale przede wszystkim do współpracy. Od kompetencji zależy autorytet kierowników u podwładnych i ich zaufanie do szefa. Profesjonalizm wyzwała postawy i kreatywne działania dla rozwoju przedsiębiorstwa”⁴¹.

Jednym z kluczowych aspektów działań menadżera powinna być umiejętność znoszenia napięć związanych ze skutkami zmian wprowadzanych w organizacji, a także tych, które występują w otoczeniu, i umiejętność wyjaśniania przyczyn ich powstawania. Kolejnym ważnym aspektem jest służenie pomocą podwładnym w znajdowaniu najlepszych rozwiązań oraz zrozumienie, że jego zadaniem jest dążenie do rozwoju osobowości własnej i swoich podwładnych.

Bibliografia

1. Apanowicz J., *Znaczenie standardów moralnych w przedsiębiorstwie* [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002.
2. Bilewicz A., *Transformacja: odpowiedź na wyzwania rynkowe* [w:] *Sekrety skutecznej transformacji* – dodatek „Harvard Business Review Polska” 2012, t. 3.
3. Bourne D., *Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem technik siatki repertuaru* [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. nauk. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
4. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
5. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
6. Cygan Z., Zacher L.W., *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku* [w:] *Przedsiębiorstwo u progu XXI wieku*, red. nauk. M. Jerzemowska, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Zarządzania w Słupsku, Słupsk 2002.
7. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA SA, Warszawa 2000.
8. Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
9. Grabarek M., Stopka W., Bernatek A., *Priorytety biznesowe menedżerów wyższego szczebla*, Harvard Business Review Polska, maj 2012.

⁴⁰ A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji...*, s. 112.

⁴¹ *Ibidem*, s. 114.

10. <http://europa.eu> (dostęp: 1.03.2012).
11. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
12. Kosewski M., *Wartości, godność i władza*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
13. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
14. Lurdes Veludo M. de, Macbeth D. K., Purchase S., *Partnering and relationship within an international network context*, „International Marketing Review” 2004, t. 21, nr 2.
15. Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
16. Oblój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997.
17. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
18. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
19. Sikora M., *CSR w Polsce – Forum UNDP*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6(58).
20. Sołkowicz K., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako przejaw zarządzania europejskiego*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2010, t. 2 (38).
21. Świątek W., *Menedżer jako facylitator*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5 (57).
22. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999.
23. Wołowicz T., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, t. 3.
24. *Zamiast kija i marchewki*, wywiad z prof. M. Kosewskim, „Magazyn Pracowników PKO BP”, luty 2008.

Streszczenie

Początek XXI wieku charakteryzuje uczestnictwo międzynarodowych przedsiębiorstw w coraz szerszej debacie na temat celu biznesu oraz jego roli w społeczeństwie. Różnorodni interesariusze wywierają na nie ciągle rosnący nacisk, aby zapewniały zarówno zysk akcjonariuszom, jak i większą wartość społeczną. Ma to istotny wpływ na sposób, w jaki przedsiębiorstwa postrzegają swoje relacje ze społecznością, oraz na programy dotacji charytatywnych i inwestycji społecznych⁴².

Zarządzanie zmianą to jedna z kluczowych kompetencji, którą muszą posiadać menadżerowie stojący na czele nowoczesnych organizacji. W literaturze podkreśla się, iż współdziałanie podmiotów na różnych płaszczyznach będzie wymagało przyjęcia, wprowadzenia i realizacji idei partnerstwa. Jest to wynikiem założeń gospodarki opartej na wiedzy, gdzie utrzymywanie relacji partnerskich z różnymi grupami interesariuszy staje

⁴² T. Wołowicz, *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa nową formułą zarządzania...*, s. 5.

się koniecznością z punktu widzenia dalszego funkcjonowania i rozwoju. W niektórych organizacjach docenia się wartość interesariuszy i traktuje ich jako kapitał, który może decydować o regresie bądź rozwoju organizacji.

Abstract

The beginning of the twenty-first century is characterized by the participation of international companies in the wider debate on business and its role in society. Diverse stakeholders have an increasing pressure on the company to provide both profits for shareholders and greater social value. This has a crucial impact on how companies see their relationships with the community and it has influence on charity grant schemes and social investment.

Changes management is one of the key competencies that must be mastered by managers at the forefront of modern organizations. It is emphasized in the literature that the participation of different subjects at various levels will require the adoption, implementation and realization of the idea of partnership. This is due to the assumptions of economy based on knowledge, where the maintenance of partnership relations with various groups of stakeholders becomes a necessity in terms of the continued functioning and development. In some organizations the value of stakeholders is highly estimated and they are treated as capital, which can decide on decline or development of the organization.